

Как договориться со смежной командой, когда планы уже зафиксированы

Дмитрий Блинов



**Saint
TeamLead**
Conf **2022**



Дмитрий Блинов



Веб-разработчик

Системный аналитик

Руководитель проектов

Project manager

Agile coach

Лин. рук. ИТ-департамента

Консультант по менеджменту

2003 UML, RUP, Use cases

2006 ТЗ и ПМИ по 19/34

2009 РМР
ПО, инфра, поставки
Гос. заказчики

2014 Deutsche Bank UK

Райффайзенбанк

2017 Сбербанк

Перевод книги

2019 100 человек E2E

2021 Банки, телеком



Коммуникации

«90% времени руководителя»

- Координация, цели-планы, контроль
- **Договариваться**, просить, убеждать, защищать
- Конфликты
- Презентации, письма-чаты

О вас

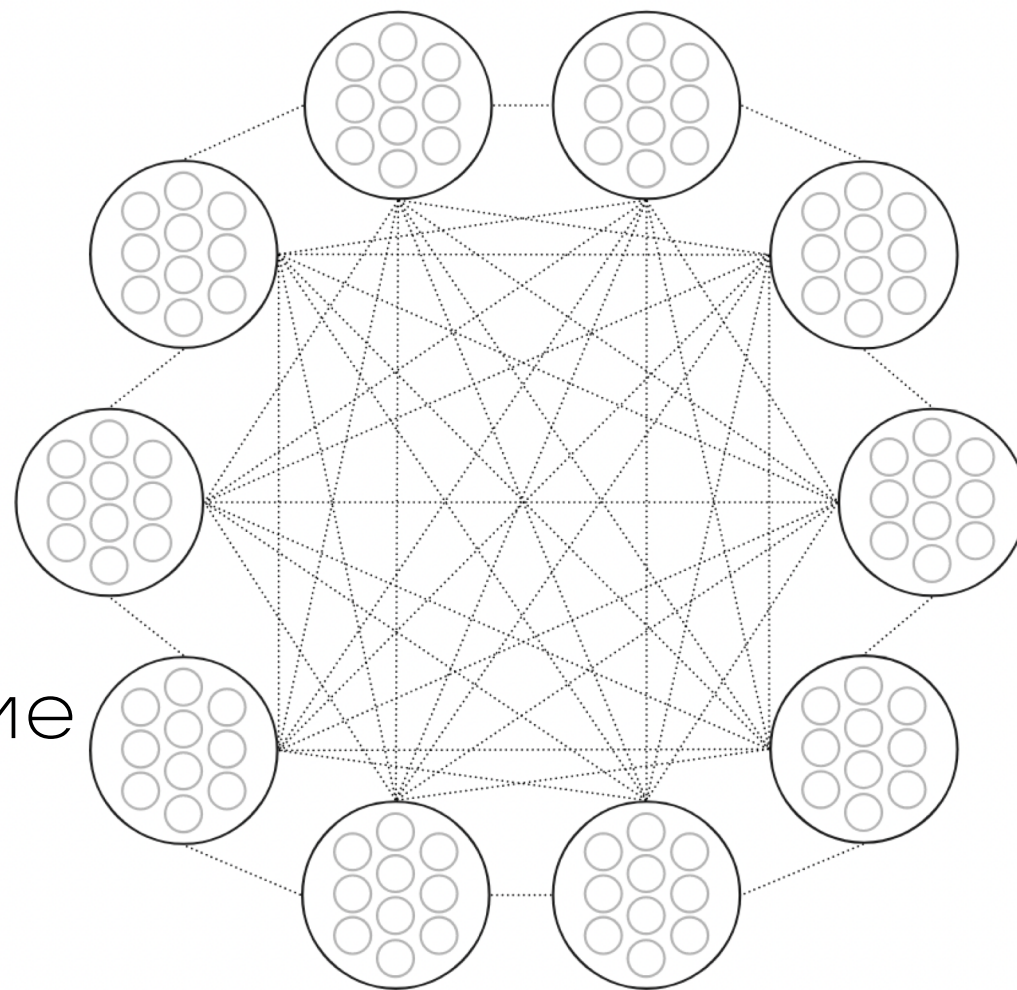
Тимлиды?

Пиэмы?

Руководители команды команды?

Ситуация

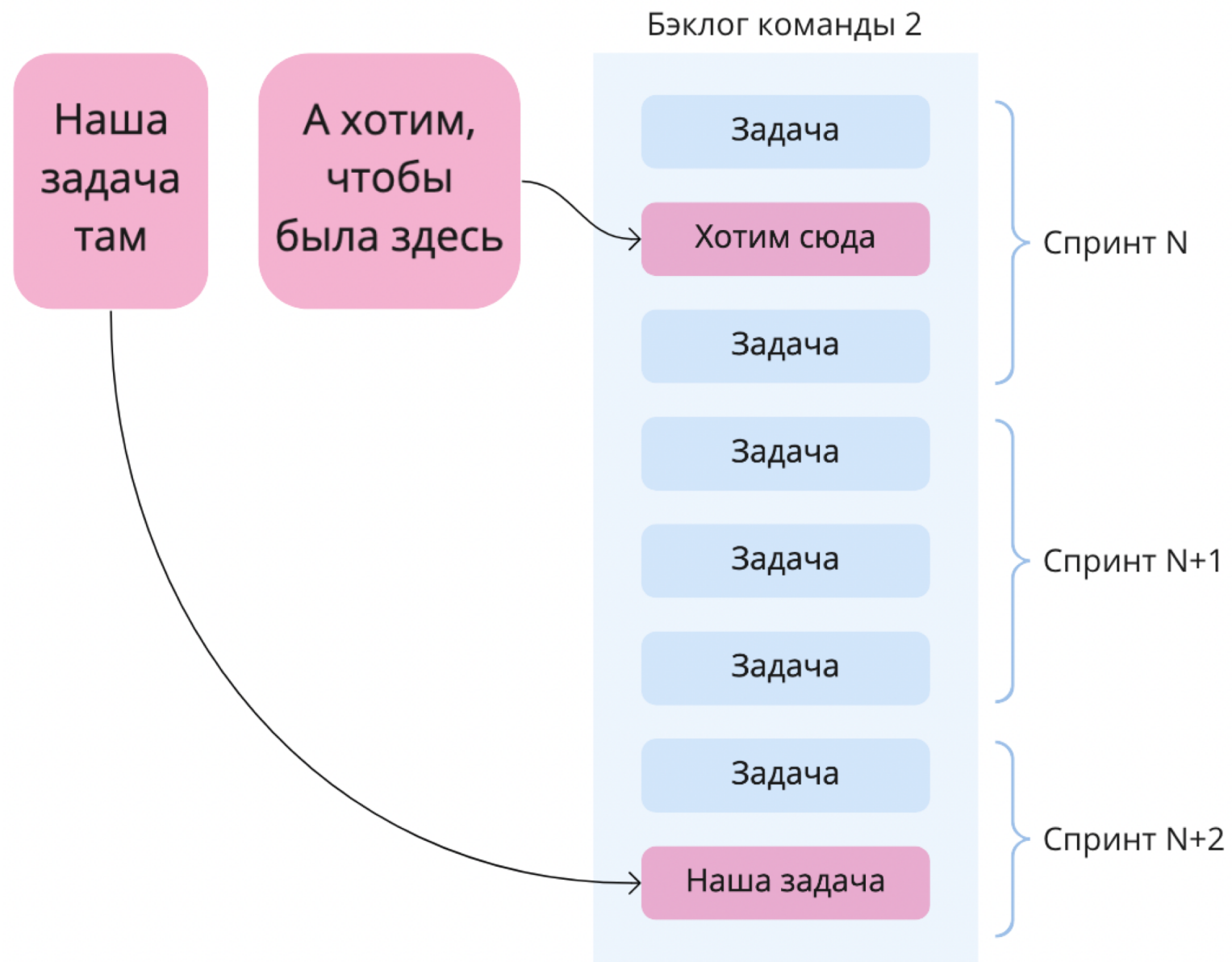
- 10x10 человек
- Зависимости
- Совместное планирование
- 3^й месяц квартала
- Вдруг:
нам что-то нужно от соседней команды!



Почему такое happens?

1. Сэкономили на планировании
2. Планировать немодно
3. Планировать эффективно сложно
4. Что-то изменилось

Итак, конфликт



Что делать-то?

18 вариантов

Простые и капитанские
Здесь и сейчас

Посложнее
Превентивные на
будущее

В реальной жизни
стараетесь договориться
а не ~~отказать~~

Вы

Команда 1

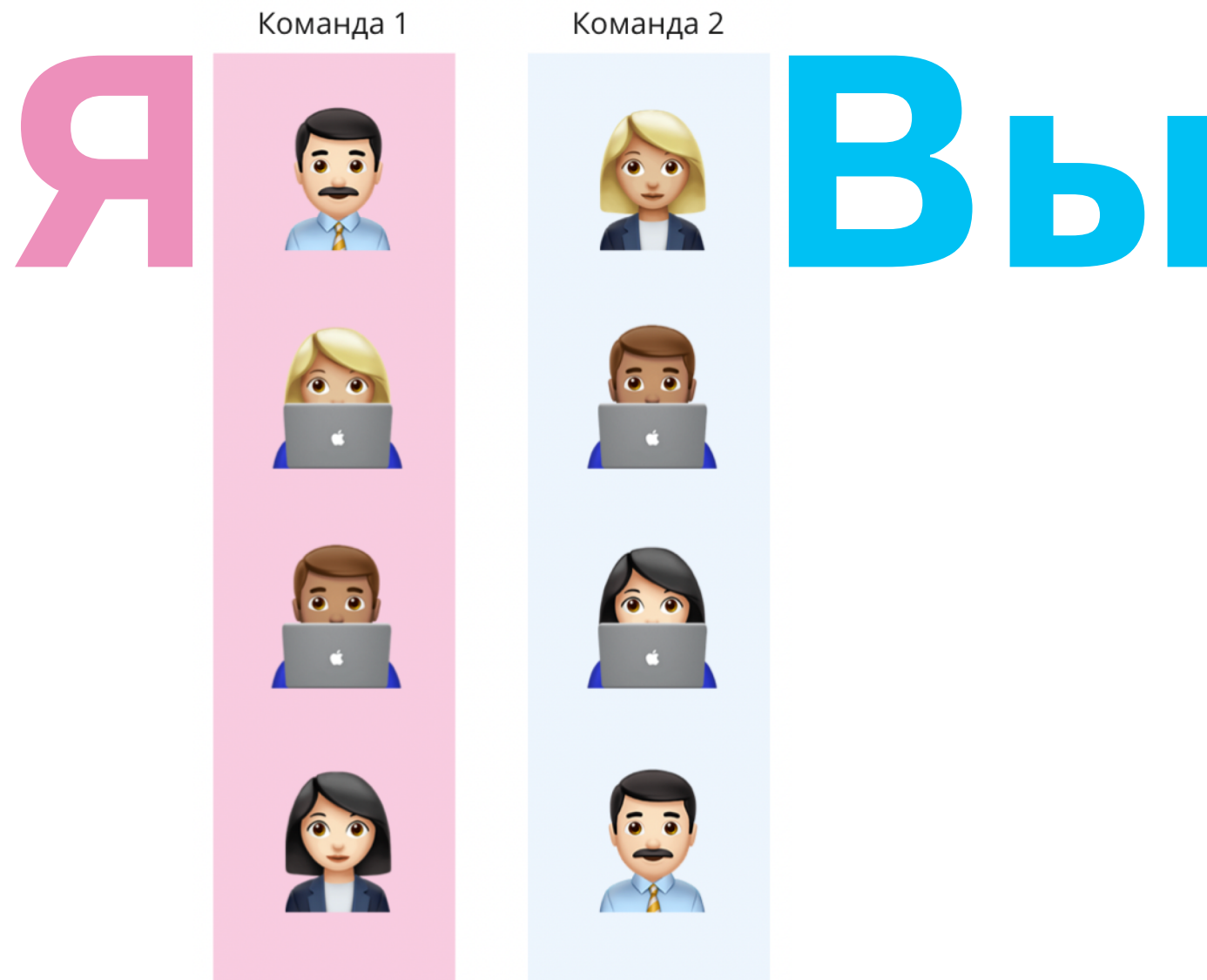


Команда 2



Saint
TeamLead
Conf 2022

Сегодня
наоборот:
чтобы лучше
понимать 2 сторону



Итак,

18 вариантов

1. Просто **не делаем** (score cut)

- Не пойдём тревожить соседей — ЭМПАТИЯ
- И честно объясняем ситуацию, что сейчас сами уже не сможем

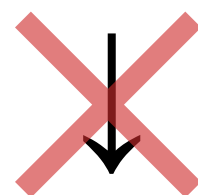
«Нельзя не сделать!»

Как обычно поступаем?

↓ качество

«Нельзя не сделать!»

Как обычно поступаем?

 качество

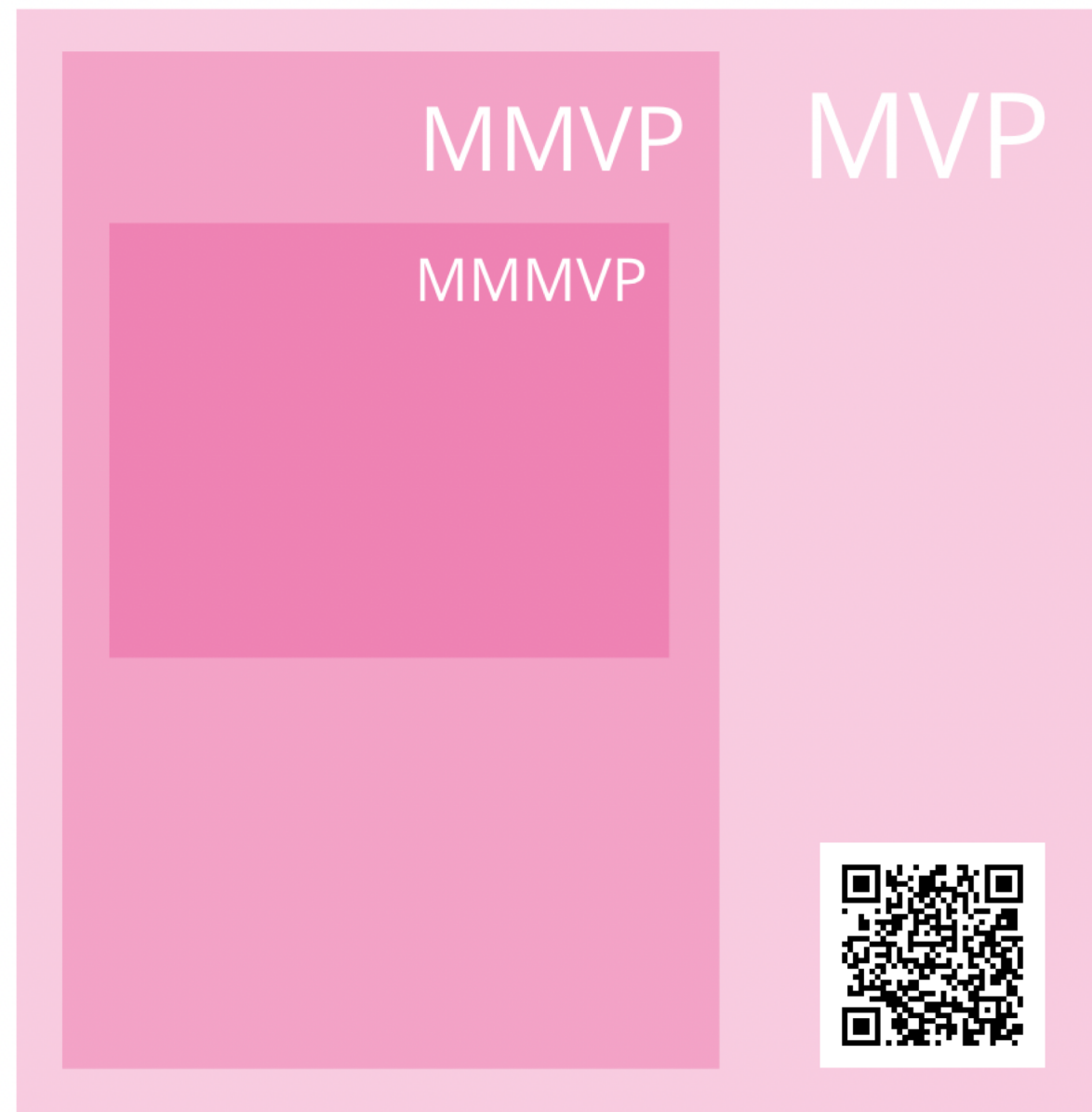
Не путать с:

сокращение характеристик 🤞

2. Безжалостно декомпозируем, чтобы самим

Ценность с точки зрения:

- пользователя
- наших знаний
- рисков технических,
менеджерских



Pop-it декомпозиции (off-topic)





3. Просим соседей вежливо

- Если не просили
- Если уже просили,
и нам отказали
- Менеджерские
резервы

Бэклог команды 2

Задача

Задача

Задача для команды 3

Задача

Задача

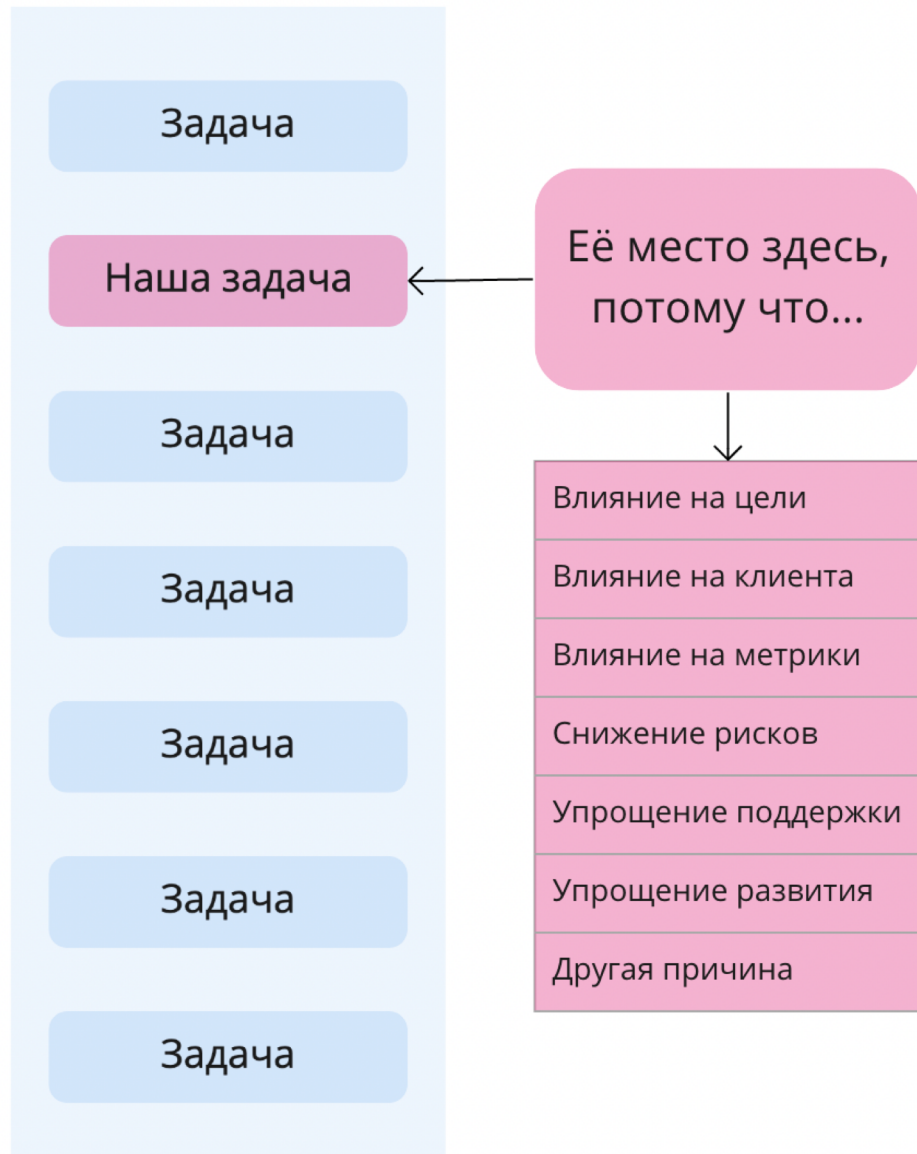
Задача

По нашей просьбе
команда 3
уступает нам место
в бэклоге команды 2

4. Ищем место в очереди

- С кем больше дружим
- Менее критичные по времени


Бэклог команды 2



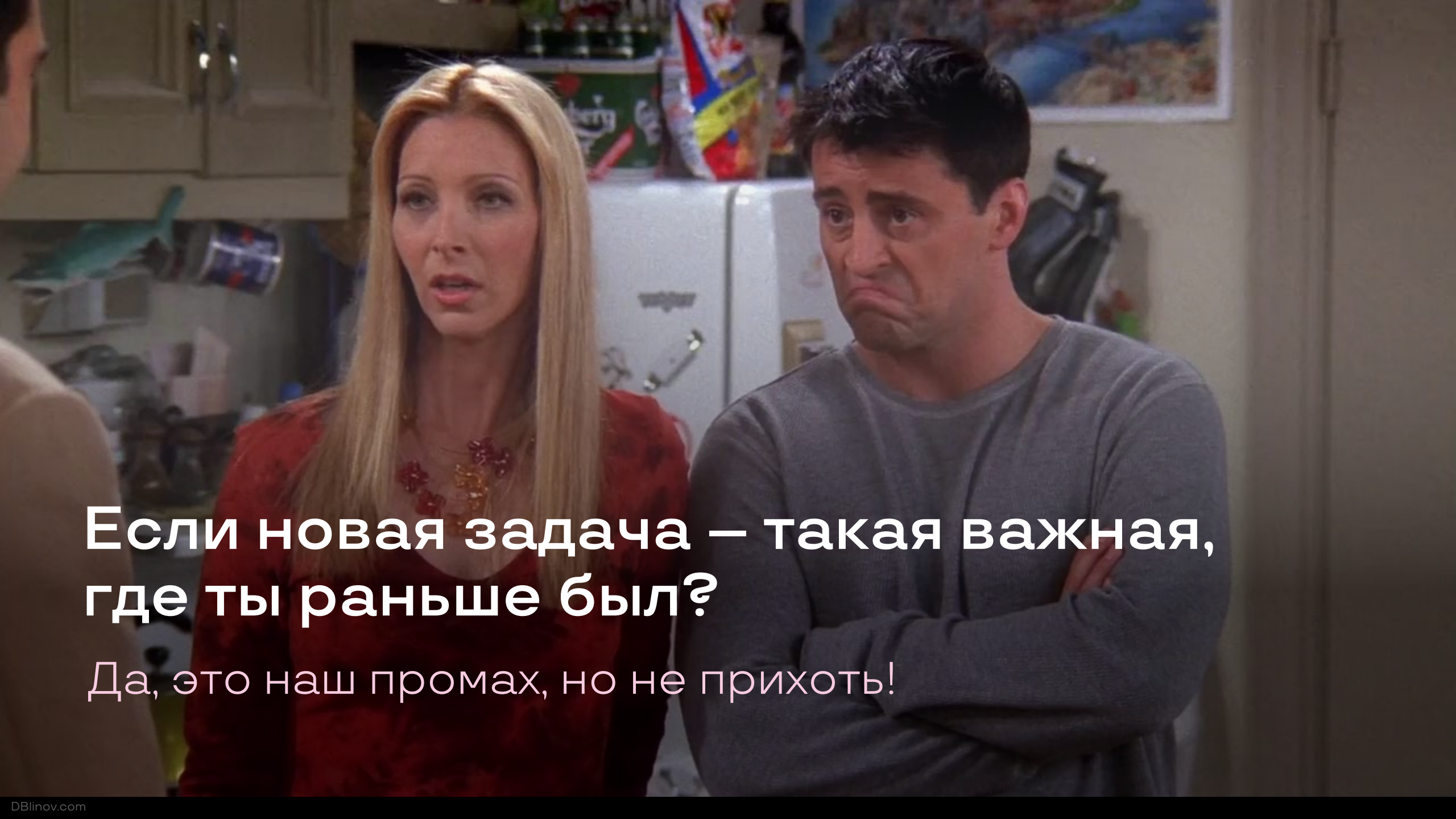
5. Просим соседей аргументированно

Обосновываем важность

Но тут К2 возразит...

A still from the TV show Friends showing characters Rachel Green and Joey Tribbiani in a kitchen. Rachel, with long blonde hair and wearing a red top, looks concerned. Joey, with dark hair and wearing a grey sweater, has a pouting, skeptical expression with his arms crossed. The background shows a typical kitchen with a refrigerator, cabinets, and various items on the counter.

Если новая задача – такая важная,
где ты раньше был?



**Если новая задача – такая важная,
где ты раньше был?**

Да, это наш промах, но не прихоть!

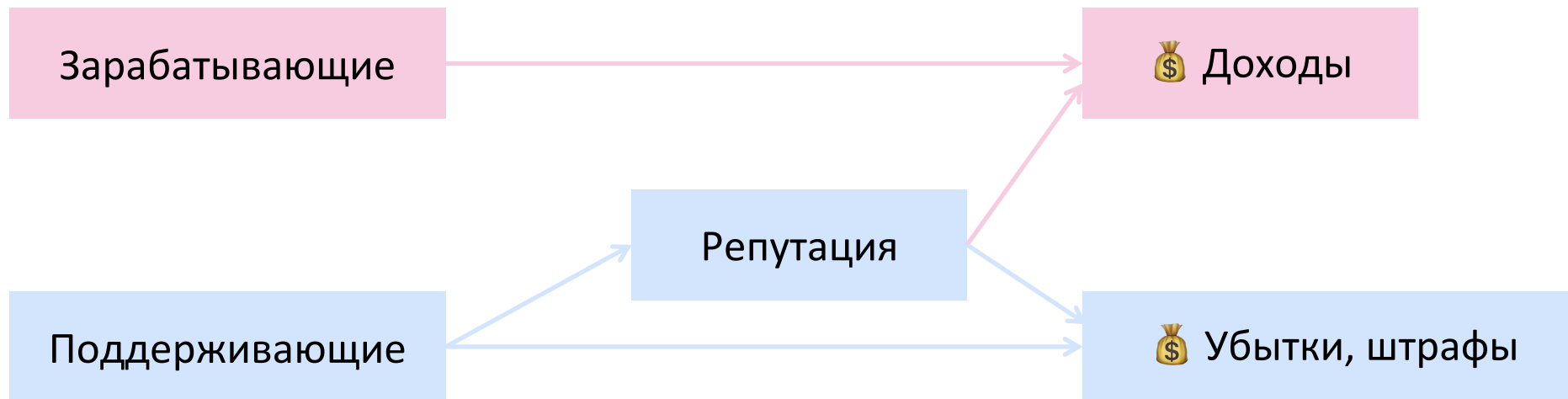
Упор на бизнес-выгоды:

"кто первый" vs цели и деньги



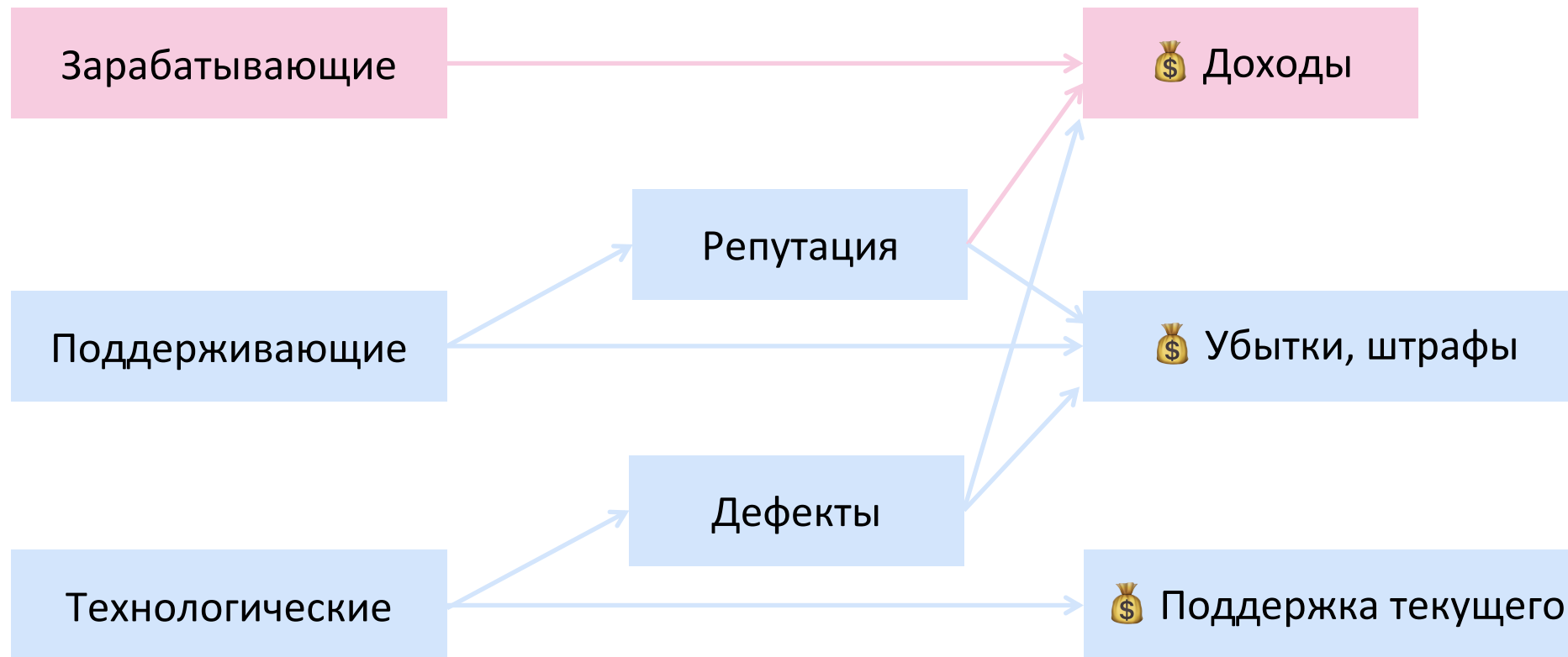
Упор на бизнес-выгоды:

"кто первый" vs цели и деньги



Упор на бизнес-выгоды:

"кто первый" vs цели и деньги



6. Как можно больше сами, максимально упрощаем работу соседа

– Но это они должны!

6. Как можно больше сами, максимально упрощаем работу соседа

– Но это они должны!

Не должны, а могут

- Компетенции
- Права
- Владение системой

6. Как можно больше сами, максимально упрощаем работу соседа

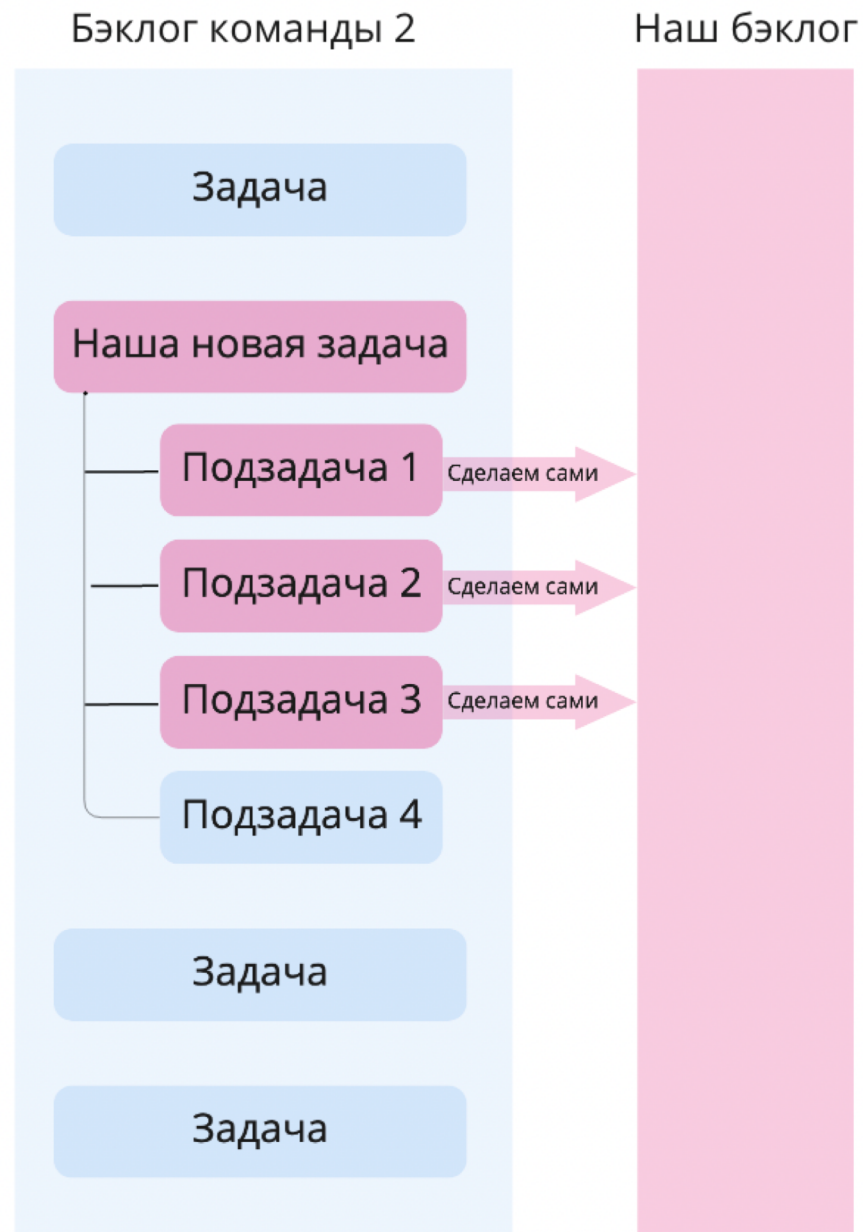
– Но это они должны!

А кому это нужно?

– Нам

Не должны, а могут

- Компетенции
- Права
- Владение системой



6. Как можно больше сами, максимально упрощаем работу соседа

- Все доки
- Договориться со всеми
- Супер-инструкции
- О рисков и страхов
- Код в блокноте

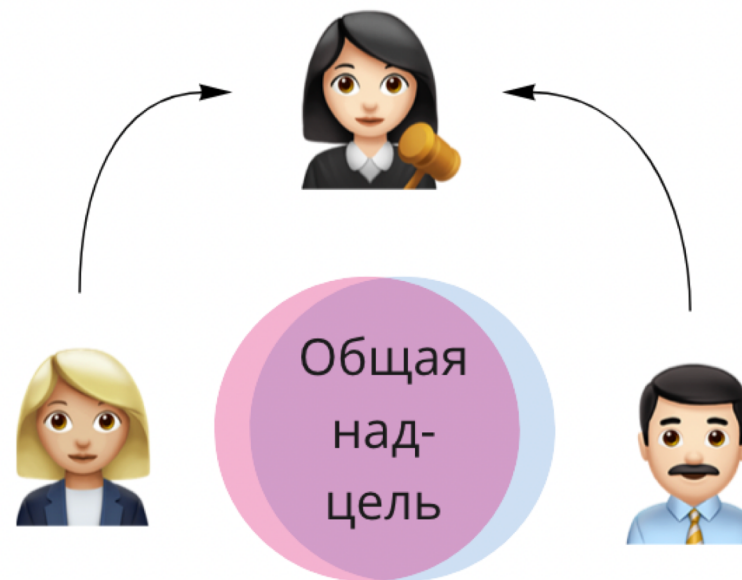
А для этого хорошо бы

знать DoR+DoD соседей

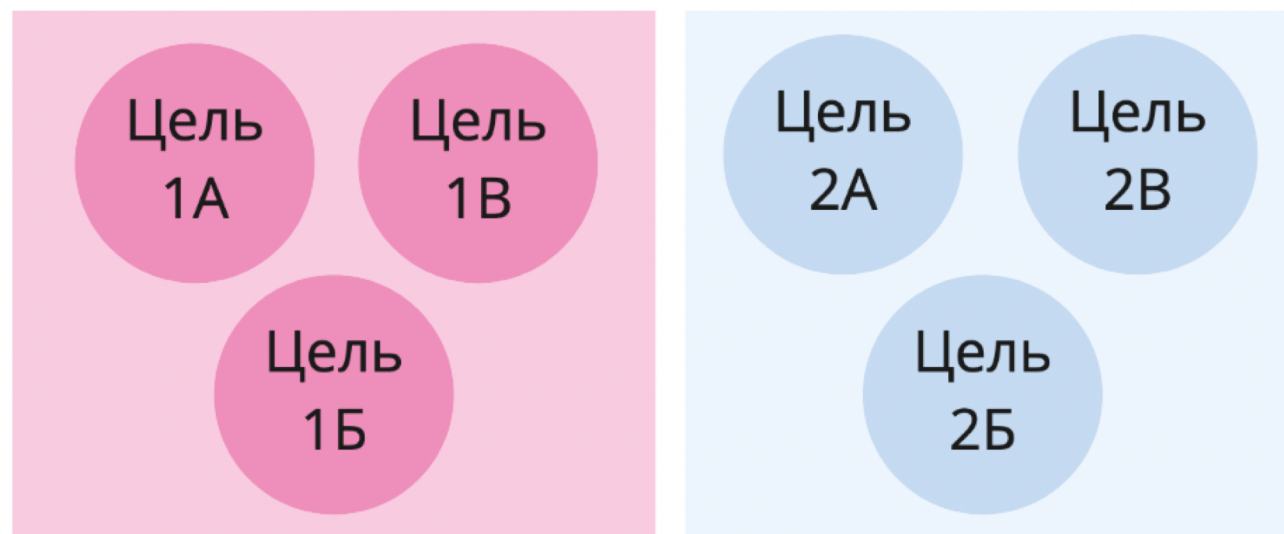
А для этого хорошо бы, если

- у нас самих есть DoR+DoD
- у смежной есть DoR+DoD

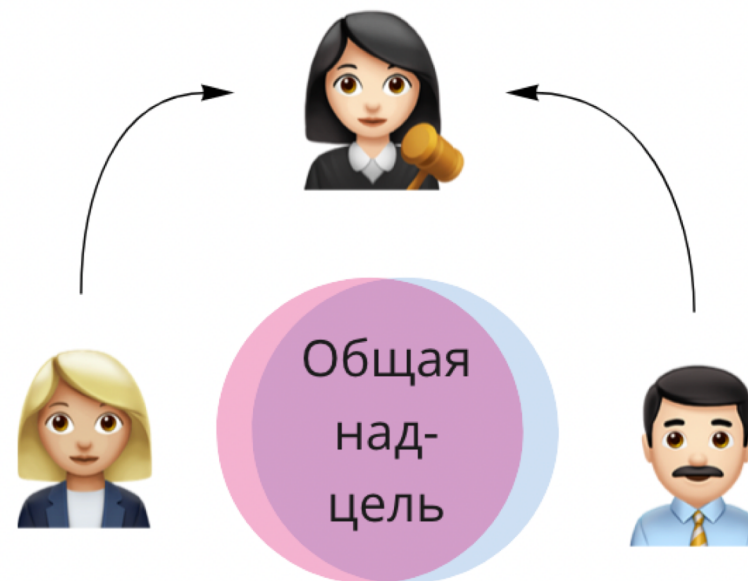
7. Просим нашего руководителя +1/+2



Эскалация?

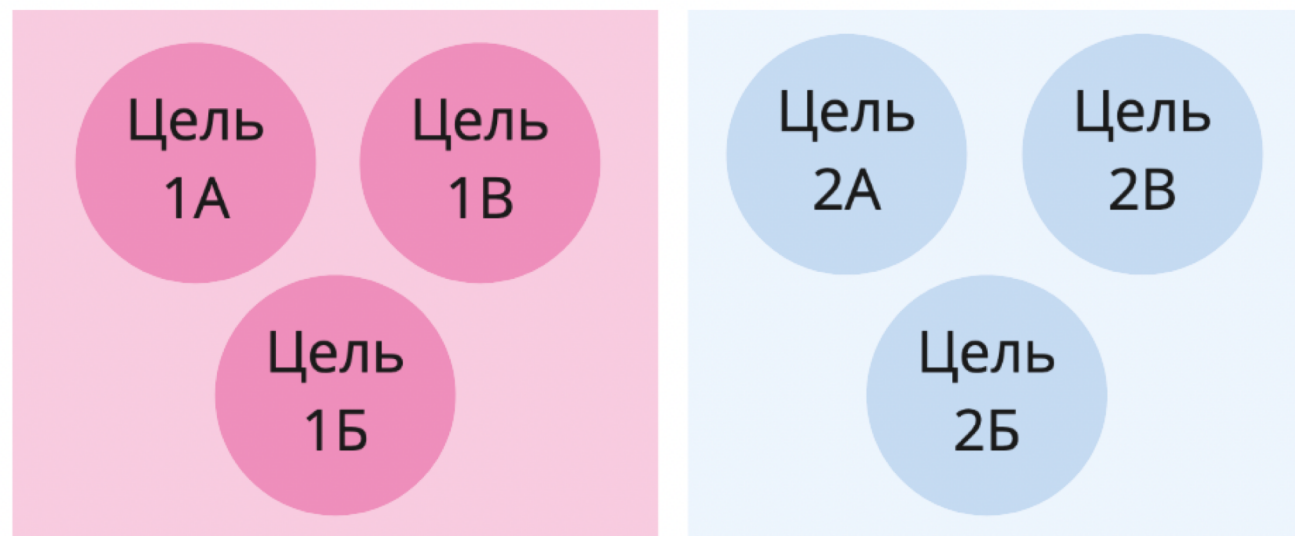


7. Просим нашего руководителя +1/+2



~~Эскалация?~~

Нет!



Рассмотрели 7/18 способов

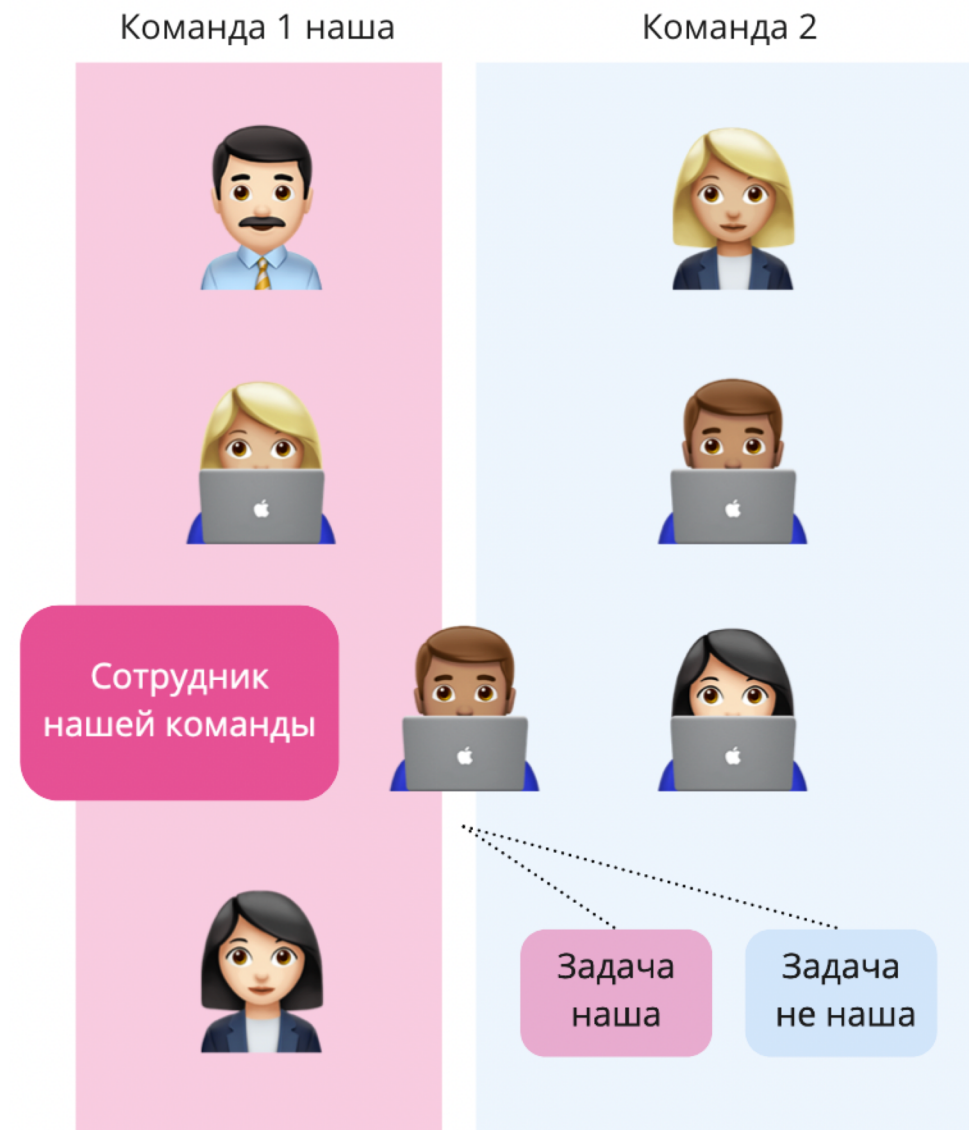
- ✓ Попробовали сами
- ✓ Попробовали отдать целиком
- ✓ Попробовали отдать часть
- ✓ Привлекли руководителей
 - Обмениваться
 - Готовиться на будущее

8. Командировка и бартер

Е совпадения по компетенциям, и можем помочь чем-то:

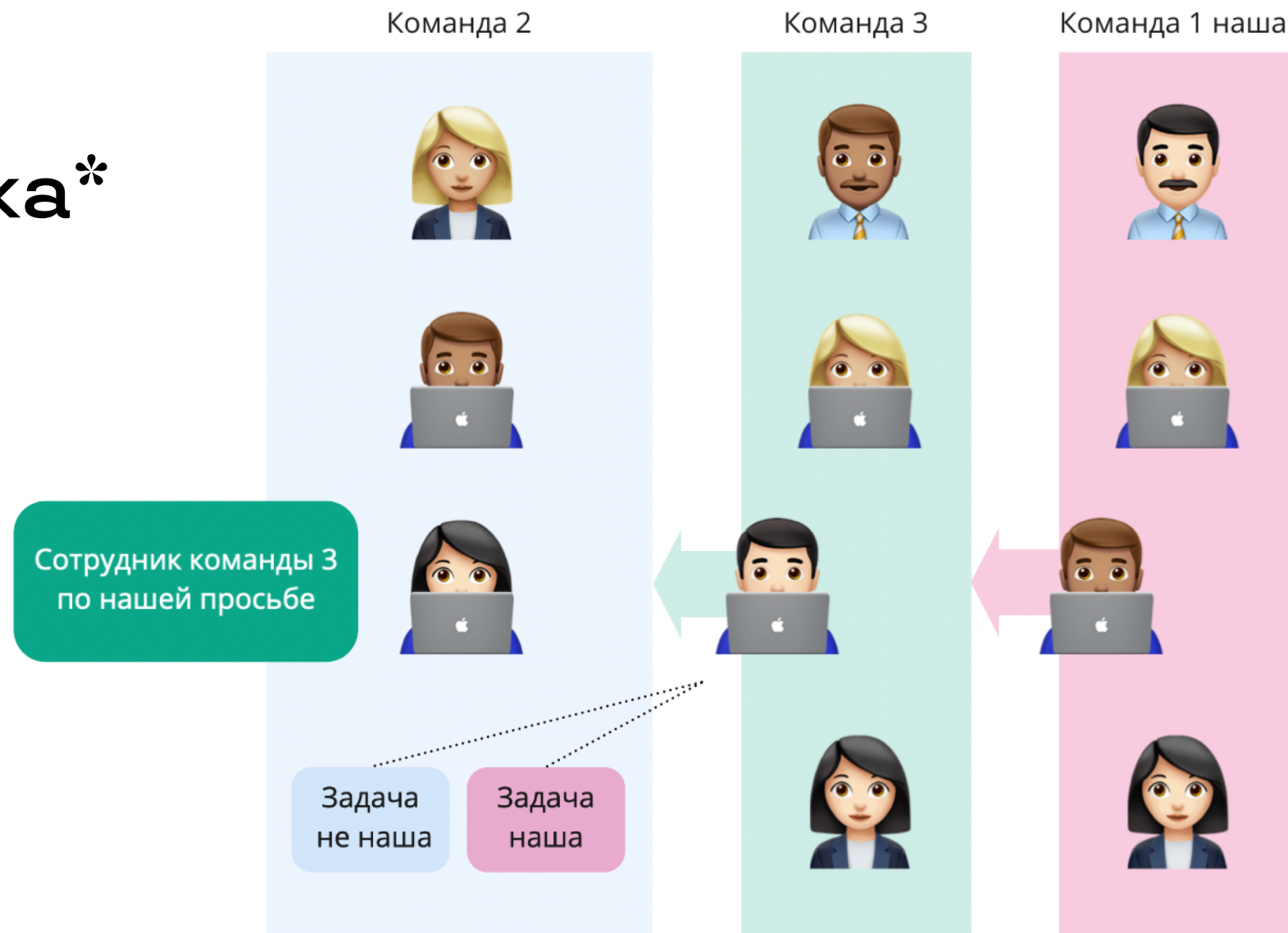
- По нашей задаче
- С любой другой

Обмен с выгодой не нам



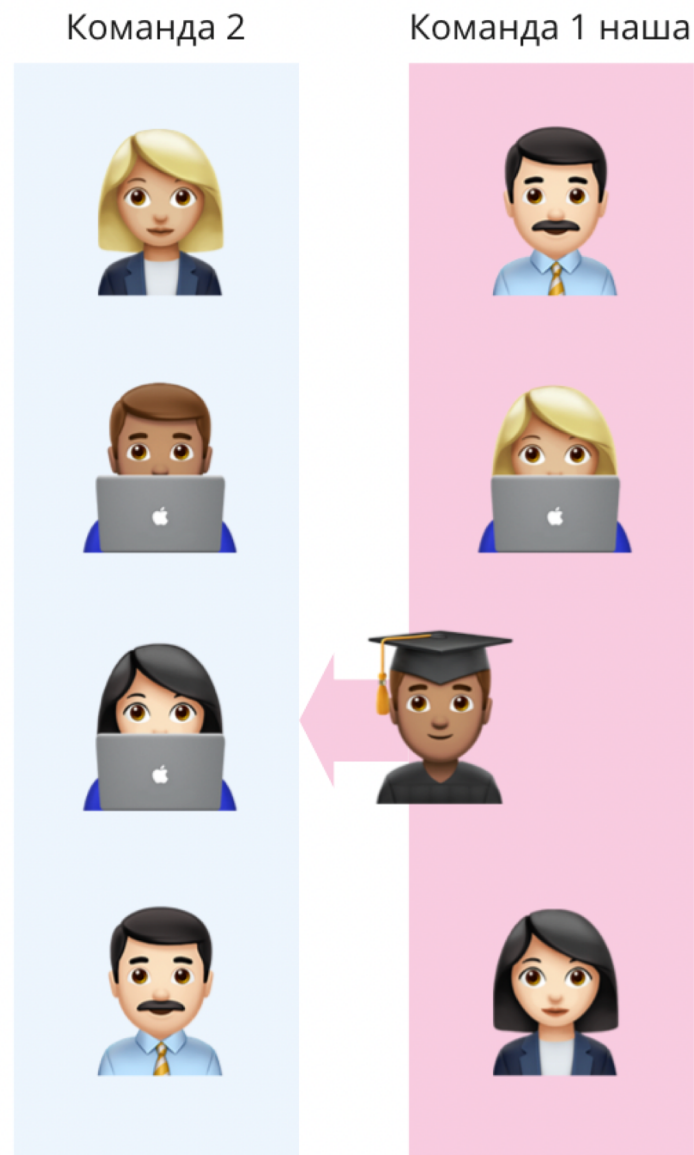
9. Бартер и командировка*

У нас нет
совпадающих
компетенций
→ через
команду 3



10. Отправить в командировку на учёбу

Выполнять задачи команды 2
Но...



A still from the TV show Friends showing Joey Tribbiani in a doorway, wearing a blue button-down shirt and shouting with his mouth wide open. The background is a blue door with nautical-themed decorations like a yellow rope knot and a compass rose.

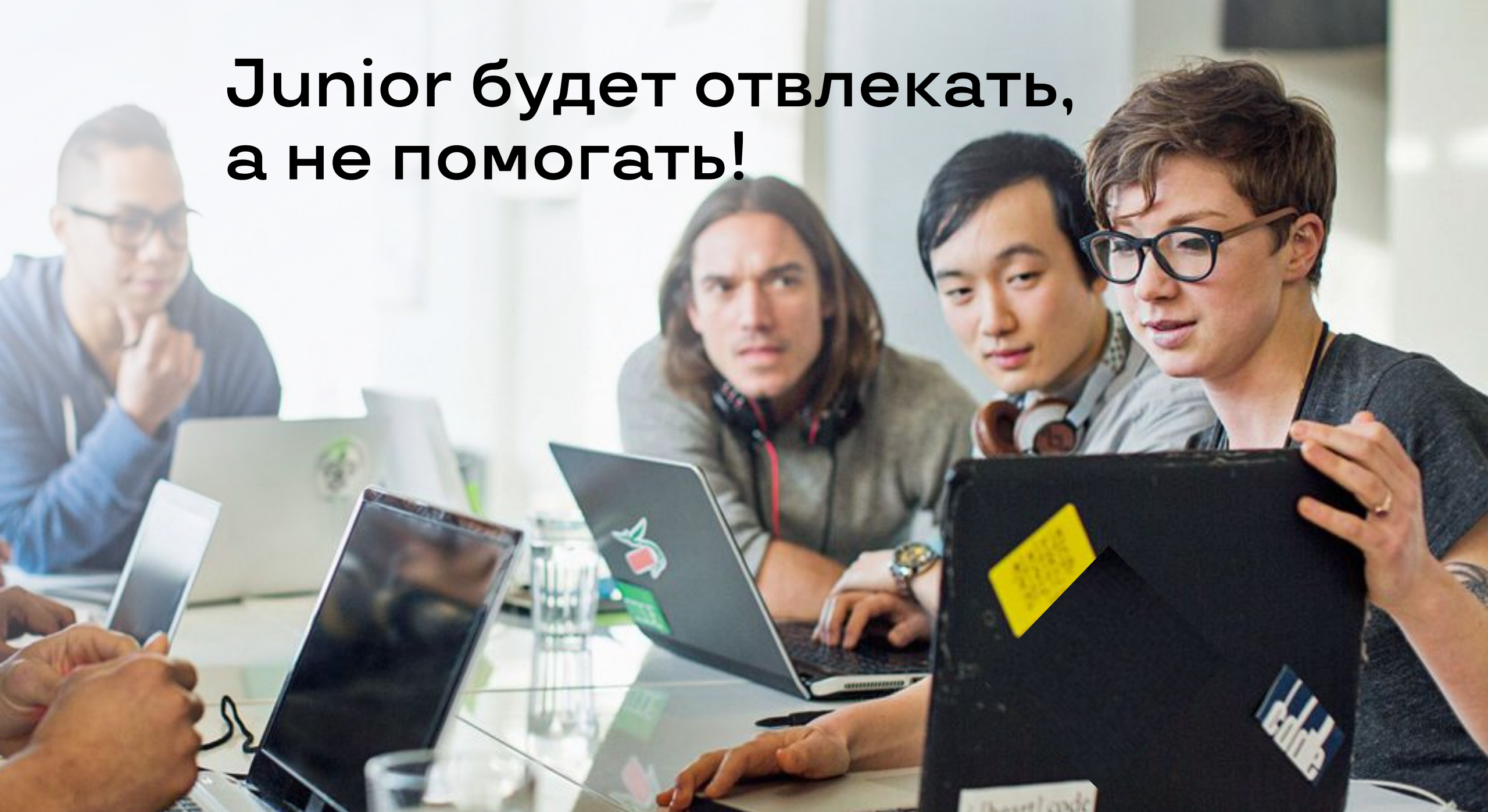
Ваш Jun нам
всё испортит!

A still from the TV show Friends showing Joey Tribbiani (played by Matt LeBlanc) in a doorway, shouting with his mouth wide open. He is wearing a dark blue button-down shirt. The background is a light blue wall with a yellow rope tied around a door handle and a star-shaped decoration on the wall to the right.

Ваш Jun нам
всё испортит!

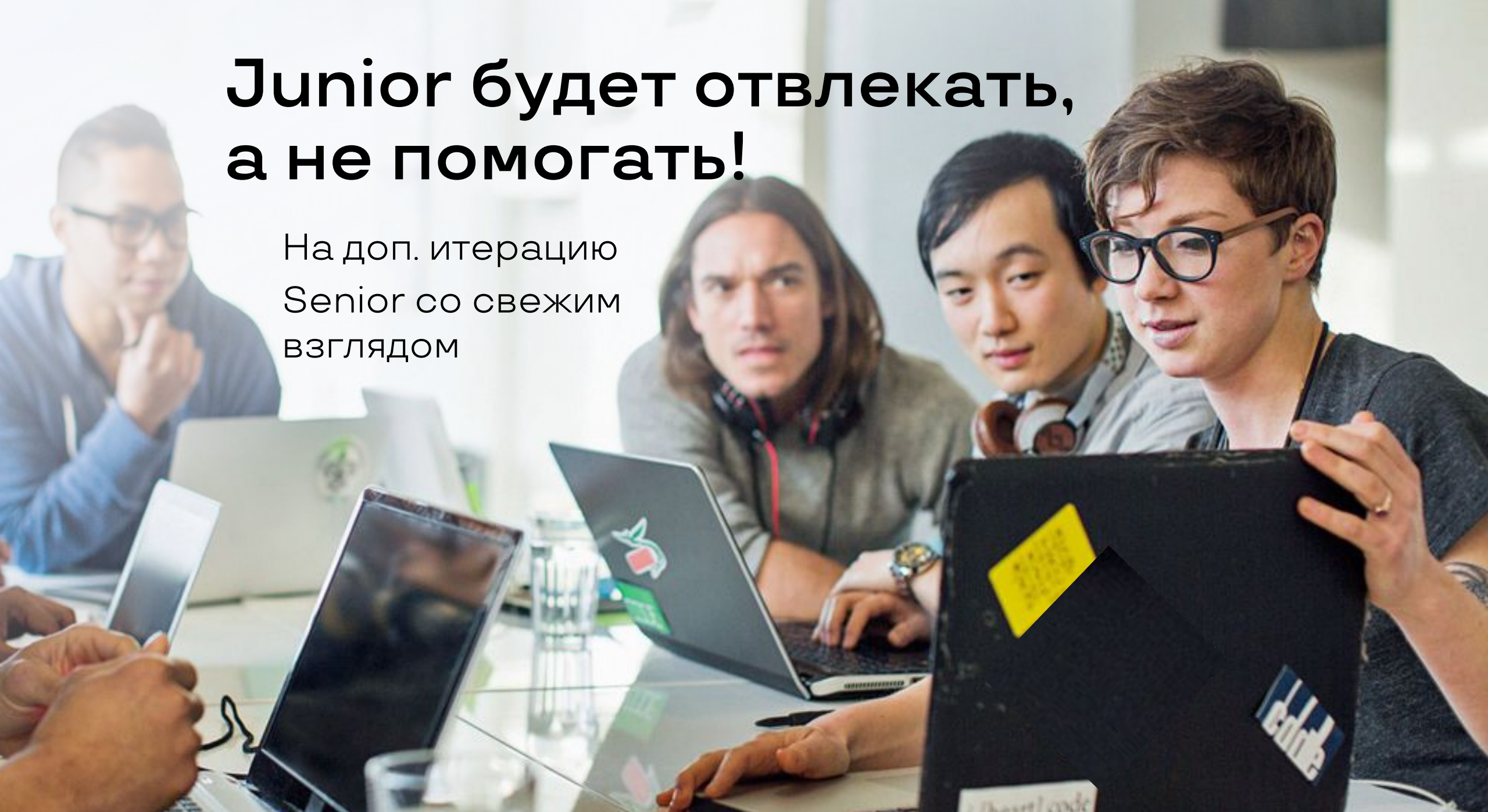
Вряд ли всё
Интерес
долгосрочный
Есть review

**Junior будет отвлекать,
а не помогать!**



Junior будет отвлекать, а не помогать!

На доп. итерацию
Senior со свежим
ВЗГЛЯДОМ

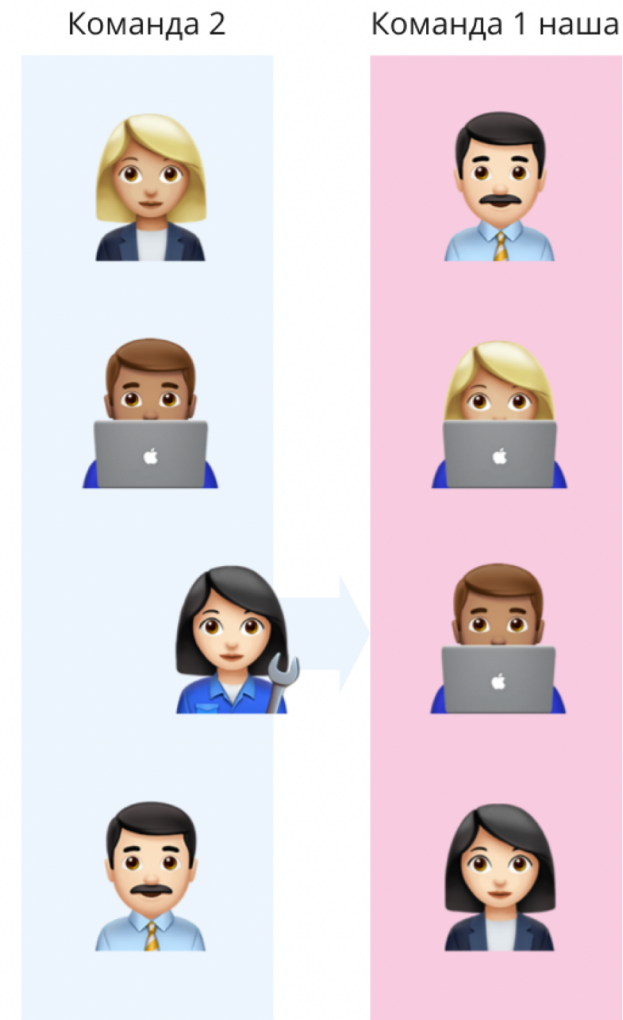


11. Пригласить в гости в командировку

Симметричный предыдущему
Для выполнения нашей задачи

+ Команда 2 не переживает за качество

– Зачем жертвовать трудоёмкостью?



Бэклог команды 2

Задача

Наша задача



Задача

Задача

Задача

Задача

Задача

12. Помогаем материально

- Подрядчик для наших задач
- Подрядчик для не наших задач
- Сверхурочные

Им нужнее деньги,
нам важнее сроки

13 = 12+11. Нанять человека для нас

Мы наймём вам человека:

он делает

и ваши задачи,

и наши – они в приоритете, но не более 50%

Рассмотрели 13/18 способов

- ✓ Попробовали сами
- ✓ Попробовали отдать целиком
- ✓ Попробовали отдать часть
- ✓ Привлекли руководителей
- ✓ Обменялись
 - Готовиться на будущее

14. Буфер 10% времени на помощь другим

А нам-то от этого что?

1. Риски ниже
2. Все сделают так же

15. Готовимся заранее.

Создать матрицы:

заинтересованных лиц
Stakeholder map

Заранее познакомьтесь,
даже без общих задач

компетенций своих и соседей
Competence map

Выясните стеки смежников

ФИО реальных людей (если знаете)	Заинтересованная сторона	Поддержка 0..+5 Противод. -5..0 (as is)	Возможное влияние 1..10	Под-х Вл.	ABS()	Какой интерес, ожидания, опасения, заботы, страхи, выгоды? Как может повлиять? Или что Мы хотим от ЗЛ? (заполняется опционально, но помогает анализировать)	Что будем делать, чтобы улучшить? Например, регулярные коммуникации и действия, чтобы польза от ЗЛ стала 5 из 5.
Шубин Сергей	Зам. рук. Дивизиона CSM	-4	10	-40	40	Соответствие проекта эффективности. Бюджет/расходы. КПЭ	Коммуникация на демо, больших встречах. Участникам команды на вопросы НЕ отвечать, только Директору департамента.
Куприянова Анна	ИБ по решению	4	7	28	28	Ответственность за наш проект по итогу согласования.	Отправлять документовы до старта процесса формального согласования.
Зотова Вера	Начальник отдела аналитики	3	5	15	15	Стабильная работа проекта.	
Миронов Артемий	Начальник отдела контроля качества	5	5	25	25	Влияние на его КПЭ.	
Климов Роман	Начальник отдела развития технологий	4	6	24	24	Скорее выполнить задачи, чтобы отстали.	Совместная проработка плана квартала.
Малышев Арсений	Начальник департамента экосистемы	1	5	5	5	Отчетность, КПЭ проекта.	
Бойцов Матвей	Операторы колл-центра	-1	3	-3	3	Потребители сервиса (не клиенты).	Работа с обратной связью. Учитывать их требования.
Троицкий Илья	Руководитель группы по взаимодействию с филиалами	3	9	27	27		
Моисеев Владимир	Руководитель поддержки клиентов ММБ	1	9	9	9	Основной бизнес-заказчик.	Личная коммуникация. Четкие договоренности.
Попова Арина	Руководитель службы координации проектов	-3	5	-15	15	Наш проект не в ее интересах.	Личная коммуникация. Четкие договоренности.
Бабанова Роза	Подразделение Клиентские данные	1	6	6	6	Интереса нет. Мы потребляем ее сервис и ставим задачи.	Подготовленные требования к их сервису.

youtube.com/watch?v=CGROWwqO3dc

Шаг 1a	1b	2c	Шаг 3 — план улучшений по критичным	Шаг 2ab — самооценка без критики и вопросов						
Компетенция	Потребность	Нулевой (формула)	Конкретные действия	Имя 1	Имя 2	Имя 3	Имя 4	Имя 5	Имя 6	Имя 7
Контекстная реклама (pay per click)	2	5	Ничего. Достаточно 2 человек.	2	0+	0+	3+	0	0	0
Нагрузочное тестирование	1	5	Максим, провести демонстрацию простого кейса по нагрузочному тестированию до ДД ММ.	0	2+	0	0	0	0	1+
Написание автотестов	2	5	Игорь, просить на стендапе простые задачи для Junior. Николай, если есть простые задачи, предлагать Игорю и команде.	0	0	0	0	0	1+	2+
C++	0	5	Антон, прочитать книгу [книга], вступить в группу [Группа], сделать пробную задачу.	0	1	0	0	0	1+	0
JS/React.js	0	5	Николай, провести 1-часовую презентацию возможностей языка и потребностей нашей команды до ДД ММ.	0	1	0	0	0	0	2+
SMM	1	4	Ничего. Достаточно 2 человек.	2	0+	0+	3+	0	0	1
C#	0	4	Ничего, потребность низкая.	0	1	0	0	0	1+	1
Java	0	4	Ничего, потребность низкая.	0	1	1	0	0	1+	0
RHP (WordPress)	2	3	Николай, провести 1-часовую презентацию возможностей CMS и потребностей нашей команды до ДД ММ.	1	0	1	1	0	0	3
python	0	4	Ничего, потребность низкая.	0	0	1	1+	0	1+	0
БД Админ	0	4	Ничего, потребность низкая.	0	2	1	0	0	1+	0
Google Analytics, Yandex Analytics	3	2		3+	1+	1+	3	2	0	0+
SEO	2	2		3+	1+	0+	3+	0	1	1
JS/JavaScript	3	1		1	2	1+	0	1	1+	3+
XML, XSD, SOAP/REST	1	1		1	2	2	0	2	2+	2+
Деловое письмо	3	1		3	3+	3	3	2	3	0
Ораторские навыки (дополн.)	3	1		3	3	2	3	2	2	0+
Презентационные навыки (создать презентацию)	2	1		3	2	2	2	2	1	0+
Ручное тестирование	3	1		2	3	0	2	2	2	2

youtube.com/watch?v=6tYuE56LONA

16. Зафиксировать DoR+DoD

- нам самим,
 - попросить соседей о том же,
- чтобы проще бартер и взаимопомощь

17. Инкрементальность

Всегда есть что-то готовое!

Самое рискованное делать раньше

- Главный риск – **востребованность** продукта?

Проверяем **продуктовые гипотезы**

- Главный риск – **интеграции**?

Реализуем интеграции, а всё локальное – позднее

18. Пересобрать команды

чтобы зависимостей стало в целом меньше —
решение в корне

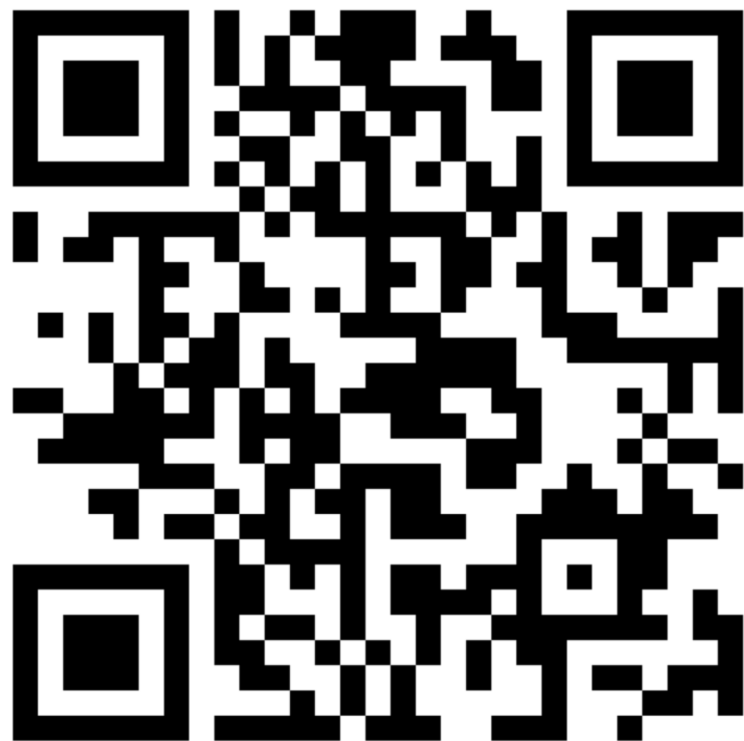
- Вокруг продукта (LeSS)
- Вокруг Value Stream (SAFe)

Учитываем: стек, архитектуру, компетенции

Все 18 вариантов кратко

1. Score cut
2. Декомпозиция mmMVP
3. Просим вежливо
4. Просим K3 уступить нам место у K2
5. Просим аргументированно, обосновываем
6. Делаем максимум сами, оставляем минимум
7. Руководители и цели уровнями+
8. Командируем своих в K2 на помощь по любым задачам
9. Командируем K3 в K2
10. Командируем своих в K2 на обучение ради наших задач
11. Приглашаем K2 к нам на время
12. Помогаем деньгами
13. Нанять человека смежникам для нас
14. Зарезервировать 10% для помощи другим
15. Готовимся к таким ЧП – Карта стейкхолдеров, Карта компетенций, заранее знакомимся и дружим, обучаемся и развиваемся
16. Зафиксировать DoR+DoD
17. Инкрементальность
18. Пересобрать команды

Дайте обратку – выберите 5 способов



1. Вы голосуете
2. Я подведу итоги,
дам ссылки
3. Отвечу на вопросы

docs.google.com/forms/d/1ZlQm14lpXfch-kmjSj4HHr_7y5LnsYnPso_WXmLgOk/viewanalytics

Ссылки

dblinov.com/conference/saintlead2022

- Статья «Как договориться со смежной командой, когда планы уже зафиксированы»
vc.ru/hr/237562-kak-dogovoritsya-so-smezhnoy-komandoy-kogda-plany-uzhe-zafiksirovany
- Article «12 Tips for Negotiating With Neighboring Teams»
projectmanagement.com/articles/768865/12-tips-for-negotiating-with-neighboring-teams
- Инструкция «User Story: Способы разделения больших на меньшие»
dblinov.com/blog/tpost/du5ik1ygn1-user-story-sposobi-razdeleniya-bolshih-n
- Инструкция «Карта заинтересованных сторон и план работы с ними»
dblinov.com/blog/tpost/xbu5es3g11-karta-zainteresovannih-storon-i-plan-rab
- Инструкция «Карта компетенций команды и план их развития»
dblinov.com/blog/tpost/4n6efkpyp1-karta-kompetentsii-komandi-i-plan-ih-raz
- Статья «MVP и риски продукта» dblinov.com/post-etd-vs-mvp-and-product-risks
- Article «Minimum Viable, Marketable or Awesome/Lovable Feature, Product or Release»
dblinov.medium.com/minimal-viable-or-marketable-feature-product-or-release-b453f910f0f0

Общие рекомендации

1. Смотрите на задачу шире
2. Подходите к решению системно
3. Комбинируйте несколько вариантов

Все варианты кратко

+ Личное мнение

1. Score cut
2. Декомпозиция mmMVP
3. Просим вежливо
4. Просим К3 уступить нам место у К2
5. Просим аргументированно, обосновываем
6. Делаем максимум сами, оставляем минимум
7. Руководители и цели уровнями+
8. Командируем своих в К2 на помощь по любым задачам
9. Командируем К3 в К2
10. Командируем своих в К2 на обучение ради наших задач
11. Приглашаем К2 к нам на время
12. Помогаем деньгами
13. Нанять человека смежникам для нас
14. Зарезервировать 10% для помощи другим
15. Готовимся к таким ЧП – Карта стейкхолдеров, Карта компетенций, заранее знакомимся и дружим, обучаемся и развиваемся
16. Зафиксировать DoR+DoD
17. Инкрементальность
18. Пересобрать команды

Если запомнить только
3 идеи, то эти:

1. Грамотно декомпозируйте задачи
2. Заранее дружите с соседями
3. Постоянно развивайтесь всей командой

DBlinov.com/conference#saintlead2022



Dmitriy V. Blinov

18 марта 2021

Успейте подружиться со смежниками и согласователями ДО того, как вам от них что-то понадобится!



Дмитрий Блинов

DBlinov.com



**Saint
TeamLead**
Conf 2022

Оценить доклад





DBlinov.com



t.me/DBlinov_com

